

これで万全! 経営承継・虎の巻

第3回

親族内承継の要諦

事業承継研究会

中小企業診断士 中野 雅明

Question

私は58歳、後継者を決めなければならないと焦り始めています。内心では長男を後継者にしたいと考えていますが、有能な幹部がいるのも事実です。長男は、私の会社に入社して約5年経ち、経営の実務面でも私をサポートしてくれています。また、従業員との関係も私より上手で、いろいろな相談を受け信頼されているようです。そこで、私の考えを具体化するために、親族内承継をどのように進めたらよいのかご教示ください。

1 親族内承継の状況

我が国中小企業のほとんどは同族企業、いわゆるオーナー企業といえます。中小企業経営者の個人資産の内訳を見ると(図表-1)、株式会社では事業用資産が全体の3分の2強を占めています。このことから、中小企業では、経営者の個人資産が事業に供されていて、所有と経営が一体的であるという特性が改めて分かります。

こうした状況の下、「子は親の背を見て育つ」といわれるように、子が幼少のころから家業を見て育てば、後継者という意識が

DNA的に身体に摺り込まれるのは当然のことでしょう。そのような視点に立てば、家業ともいえる事業が子に承継されていくのが自然な流れだと理解できます。また、我が国は世界でも「長寿企業」(創業200年以上)が最も多い国で、これらの企業の大半が中小企業で家業として代々引き継がれているといわれています。さらに、中小企業白書(平成18年版)によれば、すでに後継者が決定している中小企業の8割以上は、代表者の親族を後継者として選んでいます。

親族内承継は、事業承継全体に占めるその割合が減少しているものの、依然として主要な承継形態であり、我が国に長寿企業が多いという歴史的事実や中小企業の特性からしても、中小企業にとっては相応しい承継形態といっても過言ではないでしょう。

他方、この中小企業の特性である所有と経営の一体性、経営者の個人保証や担保提供等が、親族以外の事業承継を実質的に困難にしているという側面も見逃すことはできません。

ところで、事業承継は、資産の承継と経営の承継の二つの面があります。

図表-1 中小企業経営者の個人資産に占める事業用資産の内訳 (%)

	全体	株式会社	個人事業主
自社株式	27.2	30.6	0.0
事業用土地	20.5	21.8	33.0
事業用家屋	10.1	8.9	17.8
その他事業用資産	7.9	6.8	11.2
事業用以外の資産	34.3	31.9	38.0

(出典) 中小企業庁「中小企業の事業承継の実態に関するアンケート調査」(平成18年10月)、中小企業白書(平成19年版)

資産の承継では、経営者の個人資産の大半を占める自社株式や事業用不動産等が後継者を含む推定相続人に相続されていきます。この場合、所有と経営の一体性という現実の下、後継者が安定的経営権を確保するために、いかに事業用資産、中でも自社株式を後継者に集中させるかという問題や、相続等による後継者の納税負担問題等が事業承継円滑化の阻害要因にもなっていました。しかし、平成20年10月1日に施行された「中小企業経営承継円滑化法」(以下「円滑化法」という)や平成21年度税制改正により導入予定の「事業承継税制」により、資産の承継という面では今後の親族内承継の円滑化に弾みがついていくと期待できます。

中小企業研究センター「中小企業の事業承継に関する調査研究」(No.122)(以下「調査研究」という)によれば、中小企業の代表者は、相続税対策や経営権の集中等のいわゆる「資産の承継」よりも、後継者教育や取引先・従業員の理解等の「経営の承継」に課題を強く感じています(図表-2)。

したがって、親族内承継においても経営の承継をより重要な課題として位置づけて承継

を進めていくことが、成功への重要なポイントであるといえます。

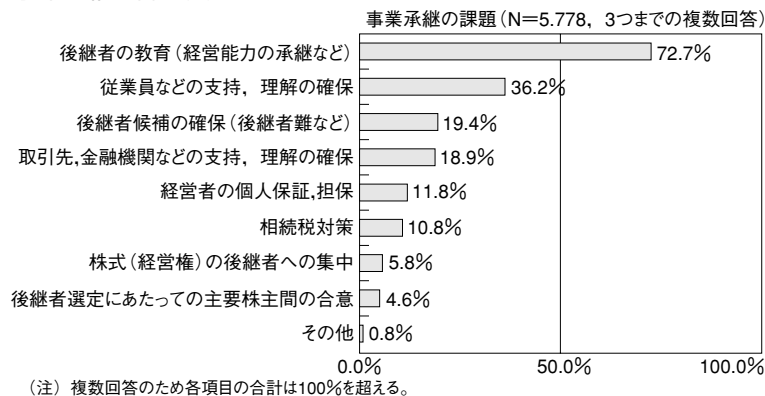
2 親族内承継の流れ

親族内承継の流れを経営の承継という視点で見えていきますが、その流れの基本は、大きく、「事業承継計画の立案」そして「具体的対策の実行」となります(次頁図表-3)。

経営の承継では、経営資源である「ヒト」、「モノ」、「カネ」の視点に立つことが必要でしょう。経営資源は、これら三つに加えて「情報」もよくいわれますが、ここでは、「情報」の代わりに「関係」を置き、「情報」はこれら四つの経営資源に一体的に付随しているものと捉えます。

「ヒト」の要素には、後継者、従業員、人事・組織、後継者教育等があります。次に、「モノ」の要素には、製品、事業資産、事業そのもの、それを磨き上げるプロセス等があります。そして、「カネ」の要素には、事業が生み出すキャッシュフロー管理の他、親族内承継では自社株式の買取りや相続税等の資金需要に対する調達もあります。最後に、「関係」の要素には、株主、顧客、仕入先、金融

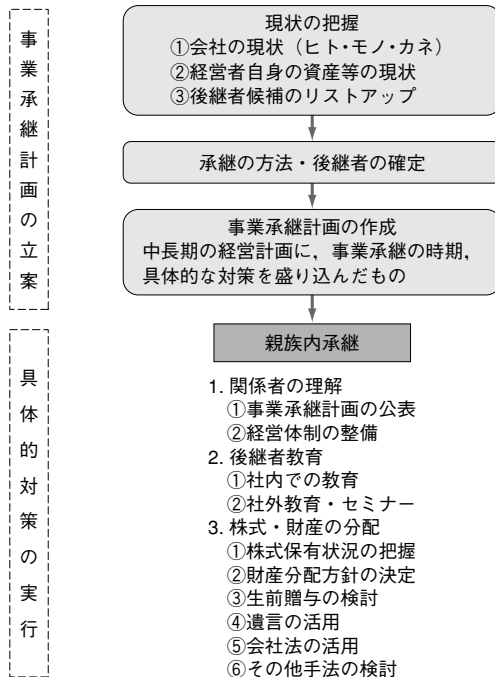
図表-2 事業承継の課題点



(出典) 中小企業金融公庫「中小公庫レポート」(No.2008-1)、中小企業研究センター「中小企業の事業承継に関する調査研究」(No.122)

これで万全! 経営承継・虎の巻

図表-3 親族内承継フローチャート



(出典) 事業承継協議会「事業承継ガイドライン—事業承継フローチャート」(平成18年6月から抜粋)

機関、従業員、さらに親族等のステークホルダーとの関係及び理解等があります。

「調査研究」によれば、経営の承継に成功した企業がその成功に影響を与えたものとして挙げている上位三つは、「関係者の理解」、次いで「後継者の選定」、そして「承継後をにらんだ人事・組織体系の構築」となっています。このことから、経営資源の中でも、「関係」と「ヒト」は、特に重要な要素と捉えなければなりません。

中小企業は、その規模や経営形態では多種多様ですので、経営資源の重要度もそれらに対応して異なります。中小企業の実態に沿って、各経営資源の中身を定める必要があります。そして、これらの経営資源を、「早期着手」で「長期計画」を5~10年の時間軸で作成し、承継プロセスを展開していくことになります。

(1) 「関係」

「調査研究」によれば、「外部とあまり接触のなかった後継者に承継した場合には、金融機関や取引先が不安になるケースも考えられるため、社内に加え社外関係者にも広く了解を得ることは重要であるといえる」との記述があります。

このことから、ステークホルダーの理解を得て、現経営者が構築してきた良好な「関係」を後継者へ承継することが重要です。

親族との関係も一見良好のようでも、現経営者の相続発生により感情的対立が一気に顕在化することがあります。中小企業のほとんどが同族会社という特性上、親族間の対立は、後継者の経営支配権確保を困難にし、経営に深刻な影響を与えかねません。現経営者は、自分の意思を最適な時期にかつ明確に関係者に伝えて理解を求めるとや遺言書を作成する等、後継者へバトンタッチする時までに関係者間、特に親族間における誤解・対立の芽を摘んでおくべきでしょう。

(2) 「ヒト」

中小企業の特徴から、後継者が親族から選ばれるのは妥当性があるといえる半面、「なぜ」という疑問も生じるかもしれません。特に、従業員に経営能力の高い人材がいる場合には、その傾向が強いでしょう。

このような疑問に答えるには、現場との密着性を高める、経営面での実践的な経験を積ませる等、それぞれの企業特性に合った後継者教育プログラムが有効といえます。その結果、後継者本人だけでなく、ステークホルダーの意識にも「後継者である」ということを摺り込ませることが可能となります。

さらに、「調査研究」によれば、「同業ではない他社で経験を積ませる」ことや「企業経営の根幹についてのスキルを磨くことに加え、

現場を見る力や新しい事業に挑戦する企画力等」の後継者教育も、承継に成功するための重要なポイントであることが分かります。

(3) 「モノ」

後継者には将来性のある「モノ」を引き渡したいものです。従前の事業、例えば製品、生産・販売方法等をこの先も惰性的に続けていたのでは、変化の激しいこの世の中、早晚淘汰されることになるでしょう。まずは、現経営者が事業承継を経営革新の好機と認識して、後継者と事業の変革に取り組むことです。このようにして、事業そのものが後継者の「モノ」として実践的に承継されていくわけです。

(4) 「カネ」

承継のプロセスでは、会社、現経営者個人、後継者個人に種々の資金需要が生ずることを想定しなければなりません。このような資金需要への対応策の基本は、事業そのものが適正なキャッシュフローを継続的に生み出すようにすることです。そして、不足する部分があれば、円滑化法の金融支援等の活用も検討すべきでしょう。いずれにせよ、想定される資金需要の要因ごとに資金調達計画を立てる必要があります。

3 親族内承継での役割と責任

経営のバトンタッチで承継が終わるわけではありません。その後における現経営者と後継者・会社との関わり方についても詰めておくことです。そして、もう一つ忘れてはならないのは、現経営者が会社から完全に離れた後の自分自身の人生設計です。このことは、事業承継の一部として認識すべきでしょう。

(1) 現経営者の役割と責任

現経営者と後継者が、親族の関係にあるからといって「あうんの呼吸」とは限りません。承継の当事者である現経営者と後継者は、自

己の役割と責任を理解して事業承継を遂行していく必要があります。

現経営者の役割と責任については、一言でいえば、後継者が安定的な経営を可能にする経営基盤を確立することでしょう。また、承継プロセスで後継者に意思決定権を漸次委譲しながら、サポート役に回っていくことも必要でしょう。その他、前節で述べた「関係」「ヒト」「モノ」「カネ」に関することも留意しなければなりません。

(2) 後継者の責任

最後に、親族内承継におけるもう一方の当事者である後継者の役割と責任のうち、後継者が決して忘れてはならない責任があります。

それは、現経営者に対して礼を尽くすことです。礼を尽くすとは、現経営者の集大成となった会社を継続・発展させることですが、それだけではないでしょう。金銭と地位に係る礼もあります。現経営者が代表者を退任する時に支払われるべき退職慰労金。そして前経営者となってからの会社との関係として、会長又は顧問として引き続き会社に貢献していくのか、それとも会社から完全に手を引くのか、等々。親族であるがゆえ、後継者は現経営者の心を真摯に理解して礼を尽くさなければなりません。

成功のポイント

- ① 親族内承継でも、「関係」「ヒト」「モノ」「カネ」に焦点を当て、経営の承継を行う。
- ② 特に、「関係」と「ヒト」は、より重要な成功要因である。
- ③ 承継の当事者である現経営者と後継者は、親族という関係を超えて、それぞれの役割と責任を理解する。